

The logo for 'ag;je days' is displayed in white text within a dark blue speech bubble shape. The text is arranged in two lines: 'ag;je' on the top line and 'days' on the bottom line. The speech bubble has a tail pointing towards the bottom-left corner.

ag;je
days

Бизнес-архитектура и Agile

Юрий Орлов

Smart Architects

СОДЕРЖАНИЕ

- Начнём издалека
- Зачем гибким командам бизнес-архитектура?
- Что такое бизнес-архитектура
- Кейсы
- Совместное применение agile и бизнес-архитектуры

УПРАВЛЕНИЕ ОРГАНИЗАЦИЯМИ

Клиенты,
партнеры,
конкуренты

Структура
деятельности

Видение,
миссия,
стратегия

Организационная
структура

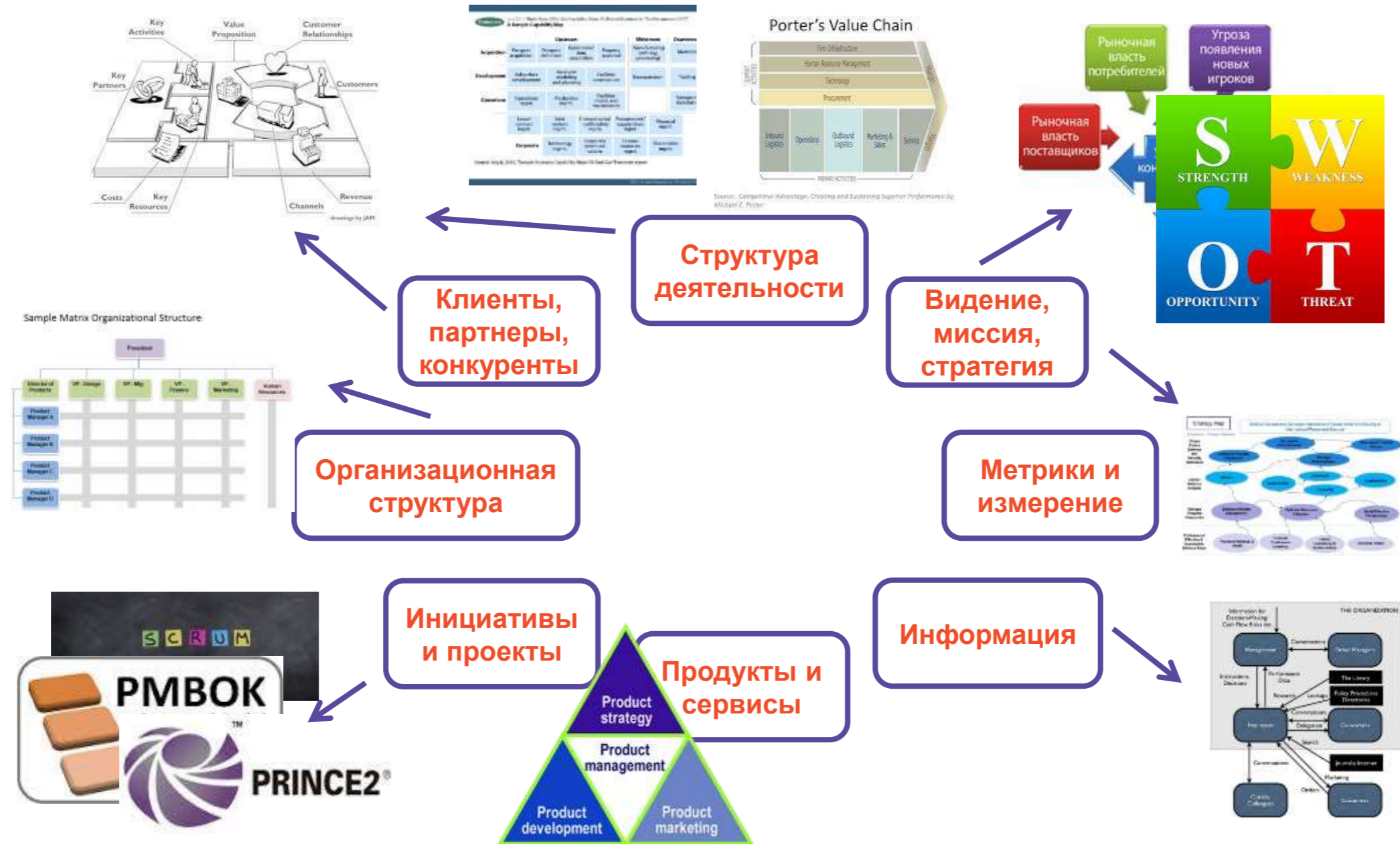
Из чего состоят компании?

Метрики и
измерение

Инициативы и
проекты

Продукты и
сервисы

Информация



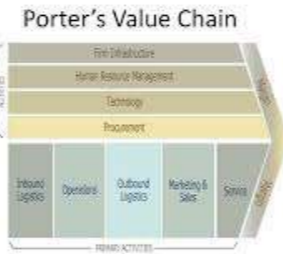
- Методик и подходов к управлению элементами бизнес-архитектуры множество
- Возможно все они хорошие
- Частично (а может быть и все) они используются в ваших компаниях
- **В чем же проблема?**

2012 McKinsey Quarterly: How Product Managers "Get It Done"

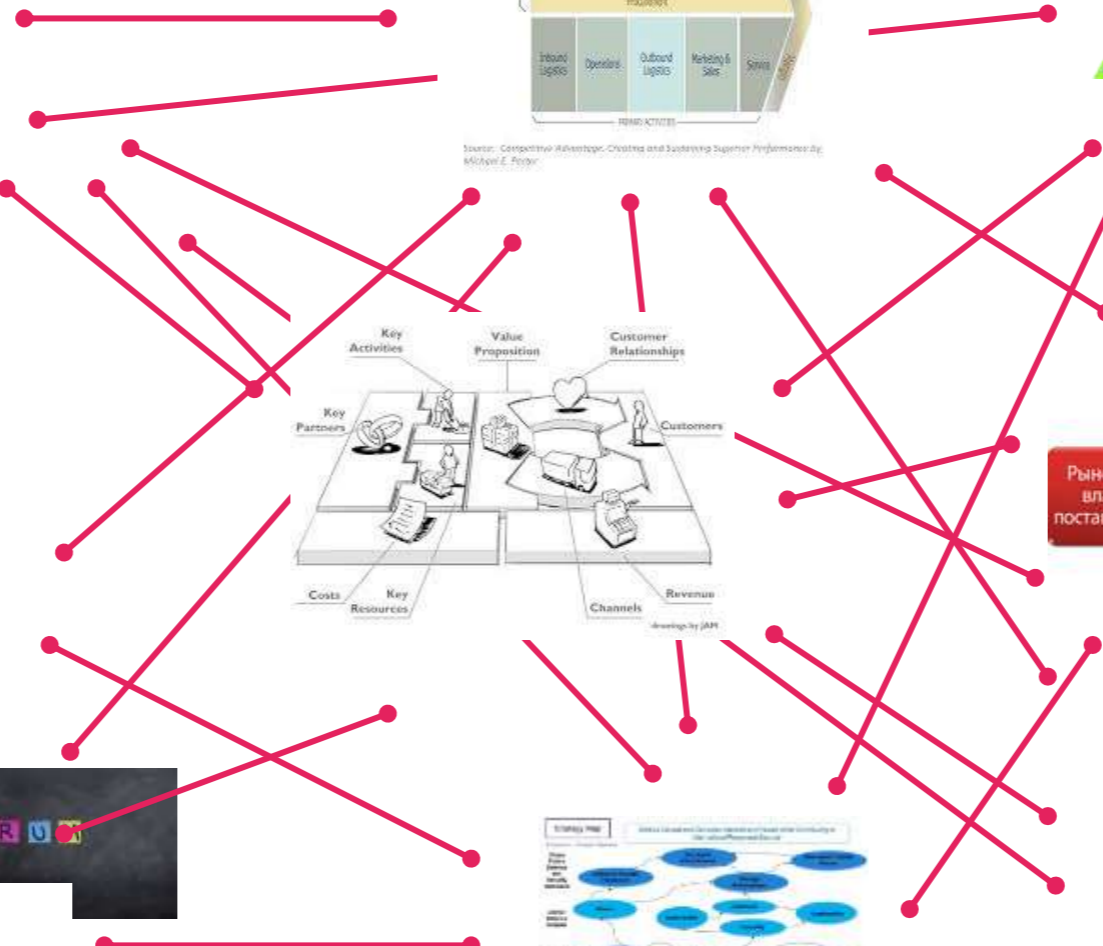
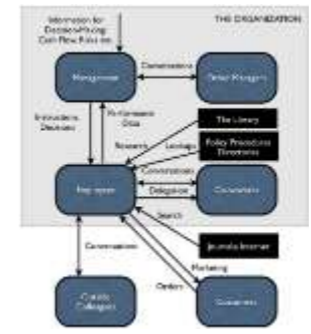
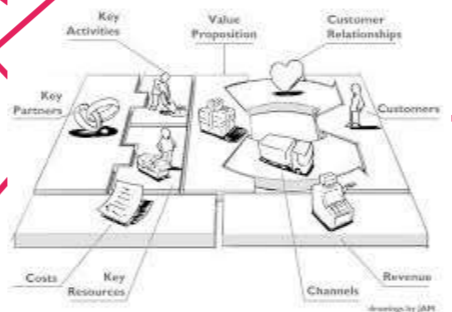
A Sample Operating Map

	Operate		Monitor	Compass
Activities	Product Analysis	Product Development	Product Launch	Marketing
Enablers	Product Development	Product Development	Product Development	Product Development
Outcomes	Product Development	Product Development	Product Development	Product Development
Inputs	Product Development	Product Development	Product Development	Product Development
Outputs	Product Development	Product Development	Product Development	Product Development

Source: McKinsey Quarterly, "Product Managers: Getting It Done," Fall 2012



Source: Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance by Michael E. Porter



СОДЕРЖАНИЕ

- Начнём издалека
- Зачем гибким командам бизнес-архитектура?
- Что такое бизнес-архитектура
- Кейсы
- Совместное применение agile и бизнес-архитектуры

ВЫЗОВЫ AGILE (примеры)

- Результаты проекта не удовлетворяют потребностям бизнеса или не учитывают взаимосвязи со смежными проектами
- Проект вышел за границы бюджета и непонятно, можем ли мы его увеличить и насколько
- Взаимодействие команд гибкой разработки с другими подразделениями может быть недостаточным либо неэффективным
- Измерение получаемых результатов и их ценности не всегда легко привязать к стратегическим и тактическим целям организации. Владелец продукта может просто не знать о всех существующих важных взаимосвязях и взаимозависимостях (особенно кросс-функциональных)

СОДЕРЖАНИЕ

- Начнём издалека
- Зачем гибким командам бизнес-архитектура?
- Что такое бизнес-архитектура
- Кейсы
- Совместное применение agile и бизнес-архитектуры

ОПРЕДЕЛЕНИЯ

■ Value (ценность)

– польза, извлекаемая заинтересованным лицом в процессе взаимодействия с организацией

■ Capability (бизнес-компетенция)

– это возможность, умение производить какие-либо действия, делать что-либо

– это уникальная комбинация ресурсов, позволяющая компании осуществлять определенную деятельность (например, маркетинг, проектирование) направленную на создание ценности для клиентов

БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА

Архитектура - это о принятии
правильных решений

Хотите принимать правильные решения
для своей компании – задавайте себе эти вопросы:

③ 3 ВОПРОСА



1. В чем ценность нашего бизнеса?

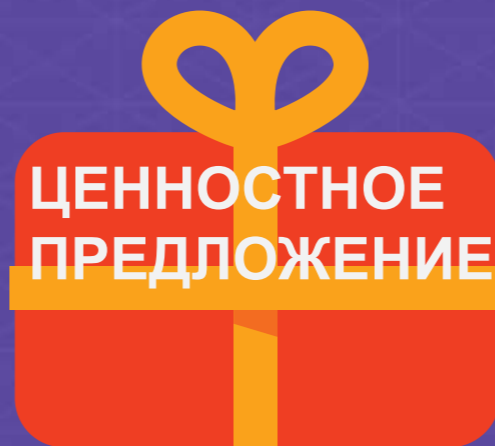
Ответ лежит в определении вашего
ценностного предложения:

**ПРОДУКТЫ
И СЕРВИСЫ**



Опыт
Отличительные черты
Преимущества

**ЦЕННОСТНОЕ
ПРЕДЛОЖЕНИЕ**



КЛИЕНТ



Потребности
Желания
Опасения



2. Какие бизнес-компетенции мне необходимы?

Бизнес-компетенции - это элемент бизнес-архитектуры, описывающий «что» компания способна делать, в то время как бизнес-процессы описывают, «как» она это делает.

Данные
и информация



Ресурсы



Процесс



Организация



КАРТА КОМПЕТЕНЦИЙ 2-ГО УРОВНЯ

Business Model: Automotive	BUSINESS ADMINISTRATION	FINANCIAL MANAGEMENT	PRODUCT / PROCESS	PRODUCTION	SUPPLY CHAIN	MARKETING & SALES	SERVICES & AFTERSALES
STRATEGIC	Corporate/LOB Strategy & Planning	Financial Planning & Forecasting	Portfolio Strategy & Planning	Production Strategy	Supply Chain Strategy & Planning	Customer Relationship Strategy	Post Vehicle Sale Strategy
	Organization & Process Policies	Capital Appropriation Planning	Research & Development	Master Production Planning	Demand Planning	Sales & Promotion Planning	
	Alliance Strategies		Design Rules & Policies	Production Rules & Policies	Supplier Relationship Planning	Brand Management	Warranty Management
TACTICAL	Human Capital Management	Risk Management & Internal Audit	Program Management	Production Scheduling	Supply Chain Performance Monitoring	Relationship Monitoring	
	Legal & Regulatory	Treasury	Configuration Management	Production Monitoring	Supplier Management	Demand Forecast & Analysis	
	Business Performance	Tax Management	Design Validation	Quality Management	Logistics Management	Dealer Management	Quality Management
	Intellectual Property		Change Management				
OPERATIONAL	Knowledge & Learning	Accounting & General Ledger	Mechanical Design	Plant Operations	Inventory Management	Lease Management	Parts Management
	Building/Facilities & Equipment		In-vehicle System Design		Transportation Management	Order Management	Vehicle Service
	IT Systems & Operations	Cost Management	Process Design	Maintenance Management	Procurement	Customer Relationship Management	End-of-Life Vehicle
			Tool Design & Build				

ПРИМЕР

REVENUE MODEL LEGEND

- = Revenue Opportunity
- = Revenue Flow
- = Channel
- = Core Differentiating Competency
- = Core Competitive Competency

VALUE MODEL LEGEND

- = Value Opportunity
- = ROI Opportunity
- = Value Identification
- = Value Creation
- = Value Governance

SERVICE MODEL LEGEND

- = Service Flow
- = Main/Supporting Service
- = Simple Service
- = Complex Service
- = Unique Service

COST MODEL LEGEND

- = Cost Opportunity
- = Cost Flow
- = TCO Opportunity
- = Cockpits, Dashboards & Scorecards
- = Evaluation & Audits

PERFORMANCE MODEL LEGEND

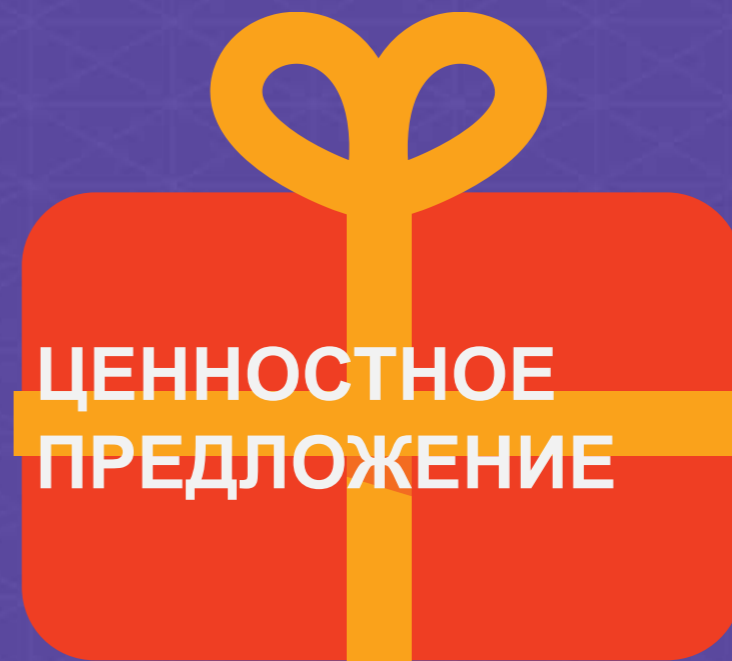
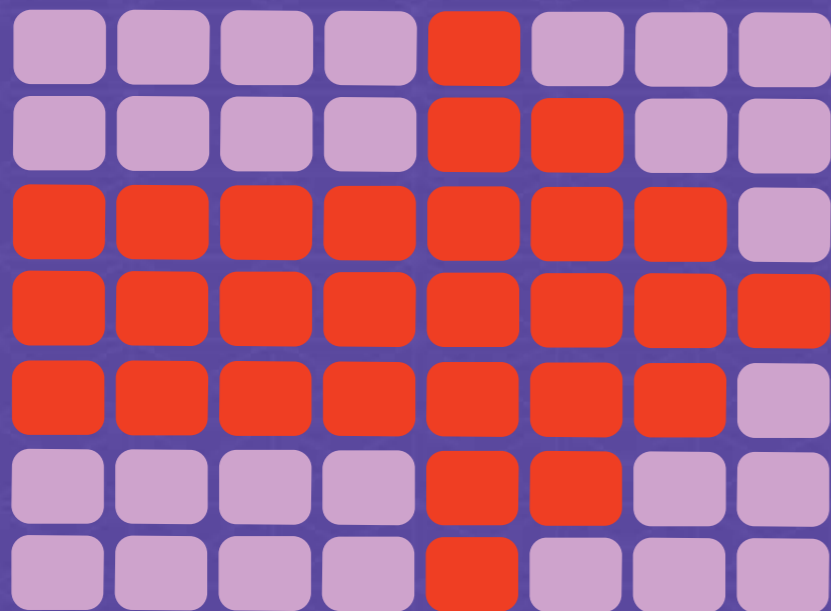
- = Performance Opportunity
- = Control & Monitoring
- = BPM (Effectiveness & Efficiency)
- = Measurements
- = Reporting Flow

OPERATING MODEL LEGEND

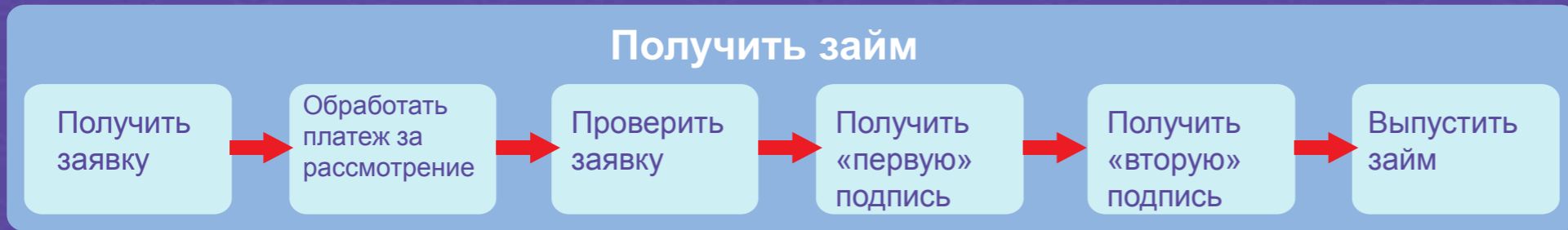
- = Integration Opportunity
- = Standardization Opportunity
- = Governance, Policies & Guidelines
- = People Distribution
- = Maturity Level



2. Какие бизнес-компетенции мне необходимы?



Определите ваши ключевые
бизнес-компетенции



Поток
создания
ценности |
Value stream

Карта бизнес-компетенций |
Capability map



ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ



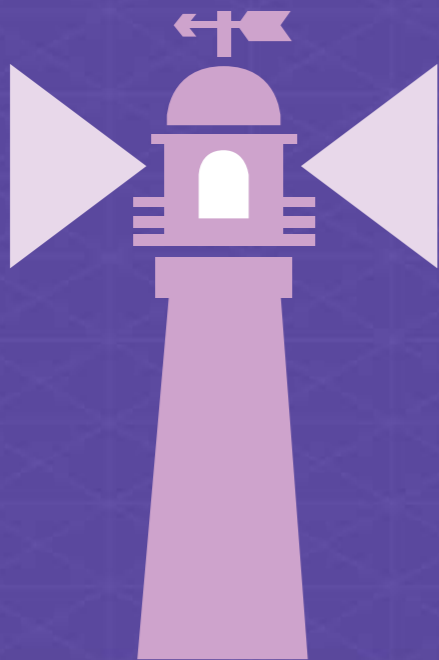
ТЕХНИКИ VALUE MAPPING

- **Построение карт ценности (value mapping)**
 - Описание того, **КАК** заинтересованное лицо получает пользу в контексте определенной деятельности
 - Формирование взгляда на организацию со стороны
 - Основа для повышения ценности, предлагаемой клиентам
 - Примерами карт ценности являются ЦСЦ Портера, потоки и сети создания ценности
 - Основа для изменения бизнес-модели
 - Определение кратко, средне и долгосрочных выгод для клиентов и заинтересованных лиц
- **Построение карт соответствия потоков создания ценности и бизнес-процессов (value stream/business process mapping)**
 - Стандартизация результатов автоматизации и снижение стоимости решений
 - Формирование взаимосвязи уровня архитектуры и уровня проектирования и реализации решения
- **Также карты ценности применяются для бизнес-планирования, анализа проблем и поиска решений, выстраивания соответствия между бизнес-процессами и заинтересованными лицами и бизнес-подразделениями**



3. Как мне принять верное решение?

Управляйте принятием решений с помощью метрик, применяемых к карте бизнес-компетенций (**heatmap**).



- Конкуренция
- Зрелость процессов
- Сложность системы
- Организационная готовность
- Качество данных
- Информационная зрелость
- ...

КАРТА ПРИОРИТЕЗИРОВАННЫХ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ

Поиск разведка и аудит запасов

Проектирование и разработка месторождений

Эксплуатация (добыча газа и нефти)

Планирование

Контроль

Исполнение

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

★ Возможность повысить производительность

★ Возможность оказать влияние ценность

Ключевые конкурентные компетенции

Компетенции, дающие нам возможность быть лидерами рынка (вне конкуренции)

ТЕХНИКИ CAPABILITY MAPPING

- **Построение карт бизнес-компетенций (capability mapping)**
 - Описание того, **ЧТО** бизнес делает
 - Создание единого словаря организации
 - Основа для стратегического планирования, управления изменениями, оценки влияния на бизнес
- **Построение карт соответствия бизнес-компетенций и орг структур (capability/organization mapping)**
 - Выявление заинтересованных лиц
 - Определение организационно-распределенных бизнес-компетенций
 - Как правило, это – первый шаг при любой трансформации
- **Построение карт соответствия бизнес-компетенций и потоков создания ценности (capability/value stream mapping)**
 - Анализ бизнес-компетенций на предмет участия в потоках создания ценности
 - Возможность обратной трассировки в сторону компетенций в случае выявления проблем участков в потоках
 - Определение взаимозависимостей ЧТО И КАК
- Также карты бизнес-компетенций применяются для бизнес-планирования, трансформаций, инвестиционного анализа, стоимостной оценки



3. Как мне принять верное решение?

Управление
данными



Управление бизнес-
процессами



Выверенные
решения

Управление
портфелями



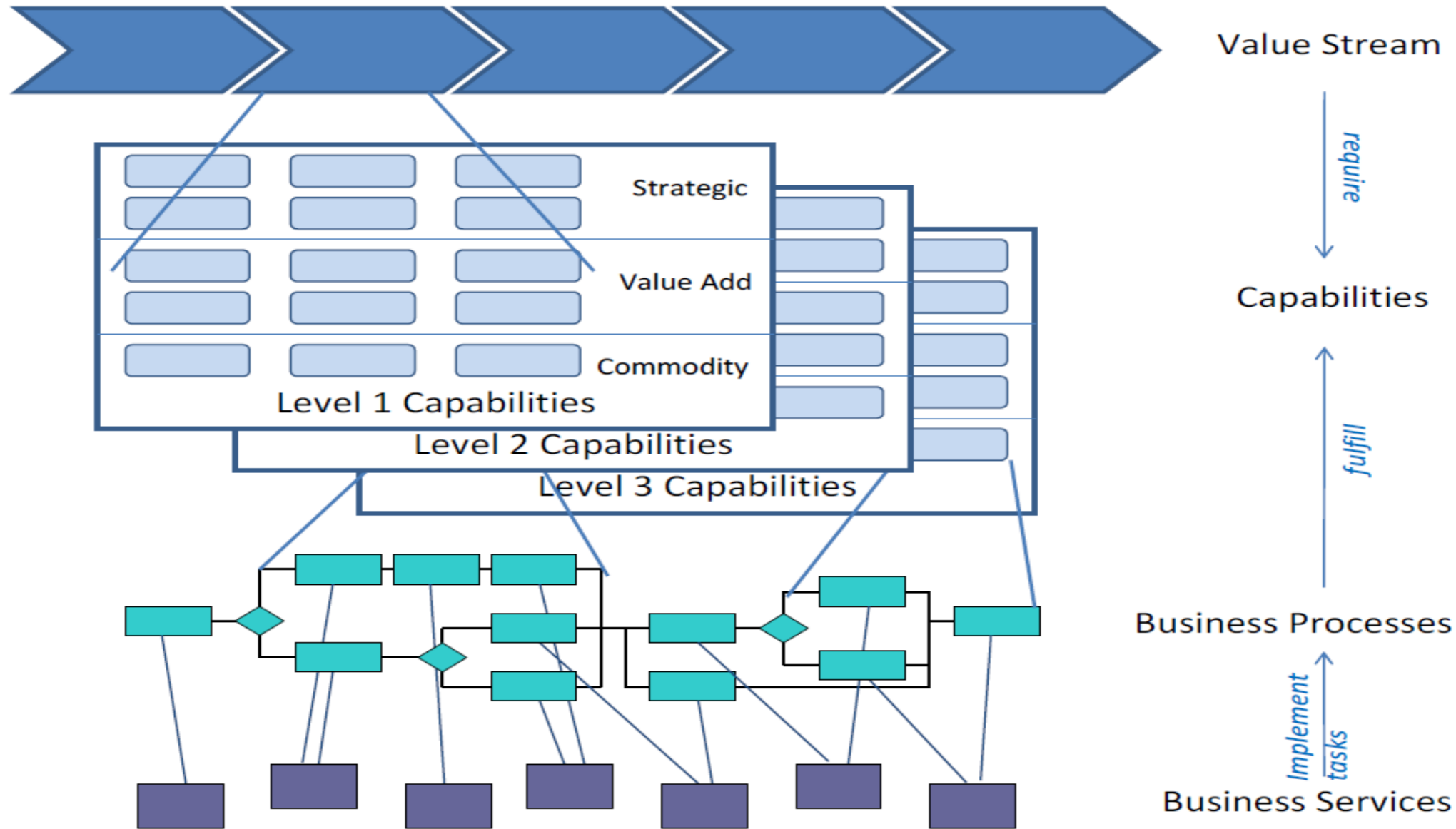
Управление
гибкостью
бизнеса



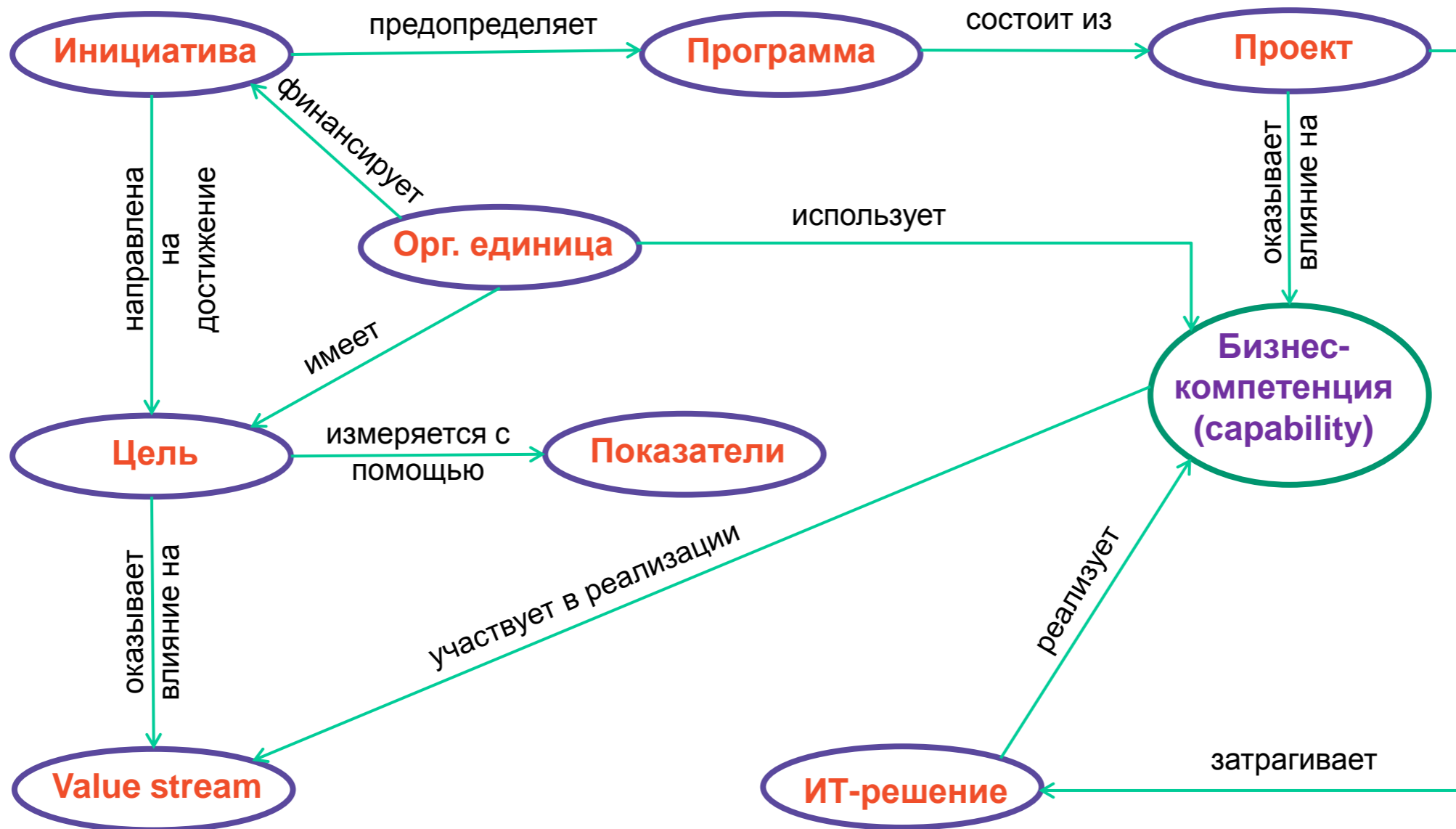
Стратегическое
соответствие



ОПИСАНИЕ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: ВЗАИМОСВЯЗИ



БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА: основа моделирования



СОДЕРЖАНИЕ

- Начнём издалека
- Зачем гибким командам бизнес-архитектура?
- Что такое бизнес-архитектура
- Кейсы
- Совместное применение agile и бизнес-архитектуры

ЧЕМ МОЖЕТ БЫТЬ ПОЛЕЗНА БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА?

ЦЕННОСТЬ

ВЗАИМОСВЯЗИ

КРИТЕРИИ
ПРИЕМКИ



ПРИОРИТЕТ

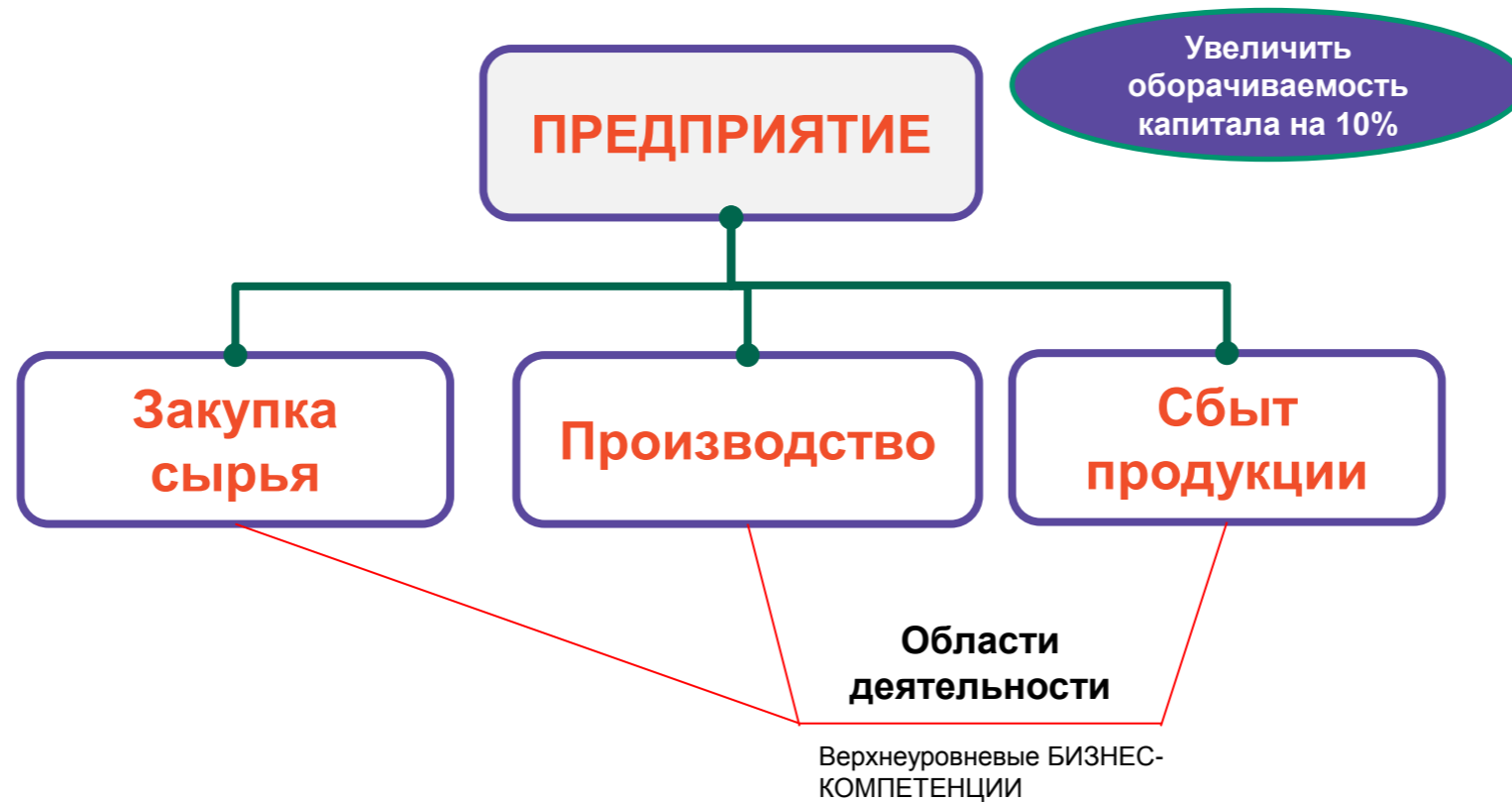
ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ
ЛИЦА

СТРАТЕГИЧЕСКОЕ
СООТВЕТСТВИЕ

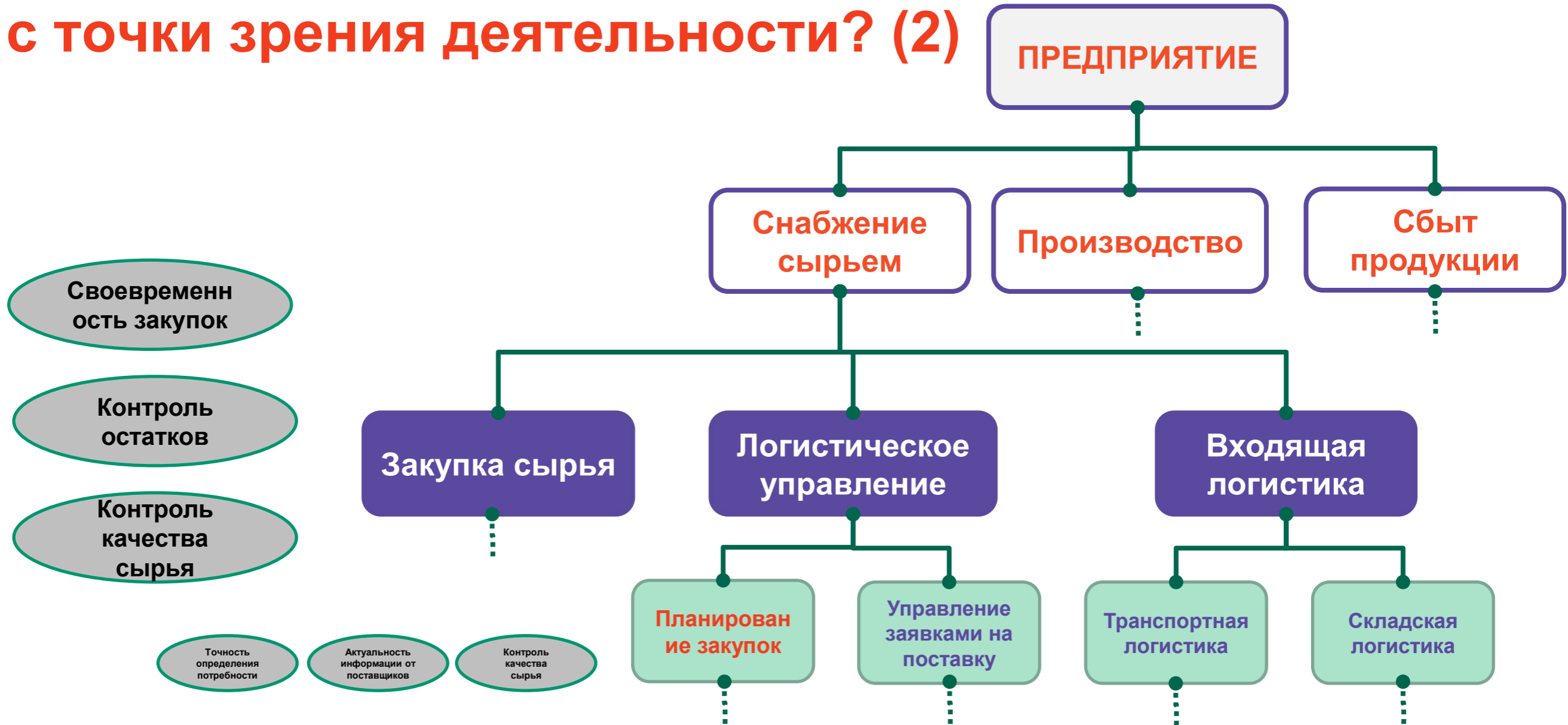
ДЕКОМПОЗИЦИЯ ЦЕЛЕЙ



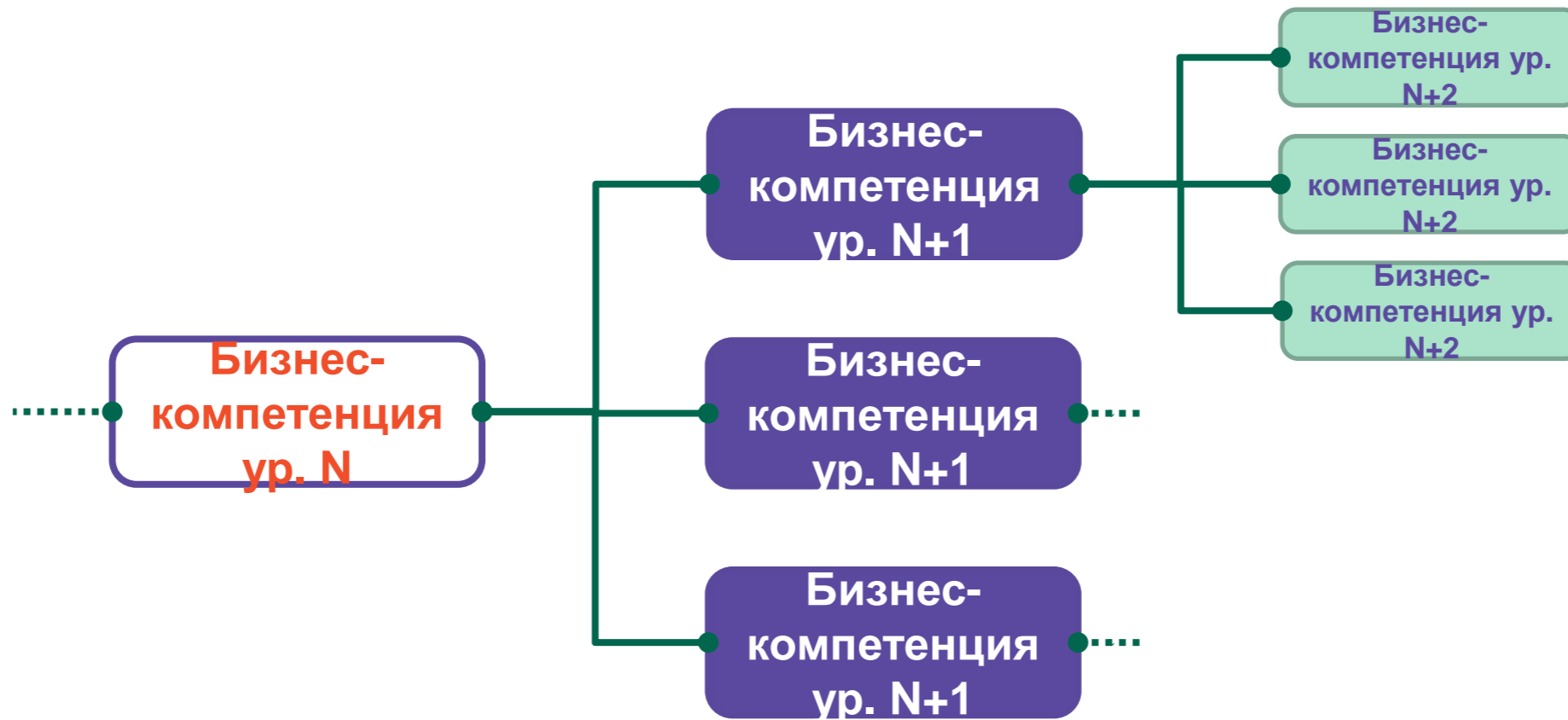
Из чего состоит предприятие с точки зрения деятельности?



Из чего состоит предприятие с точки зрения деятельности? (2)



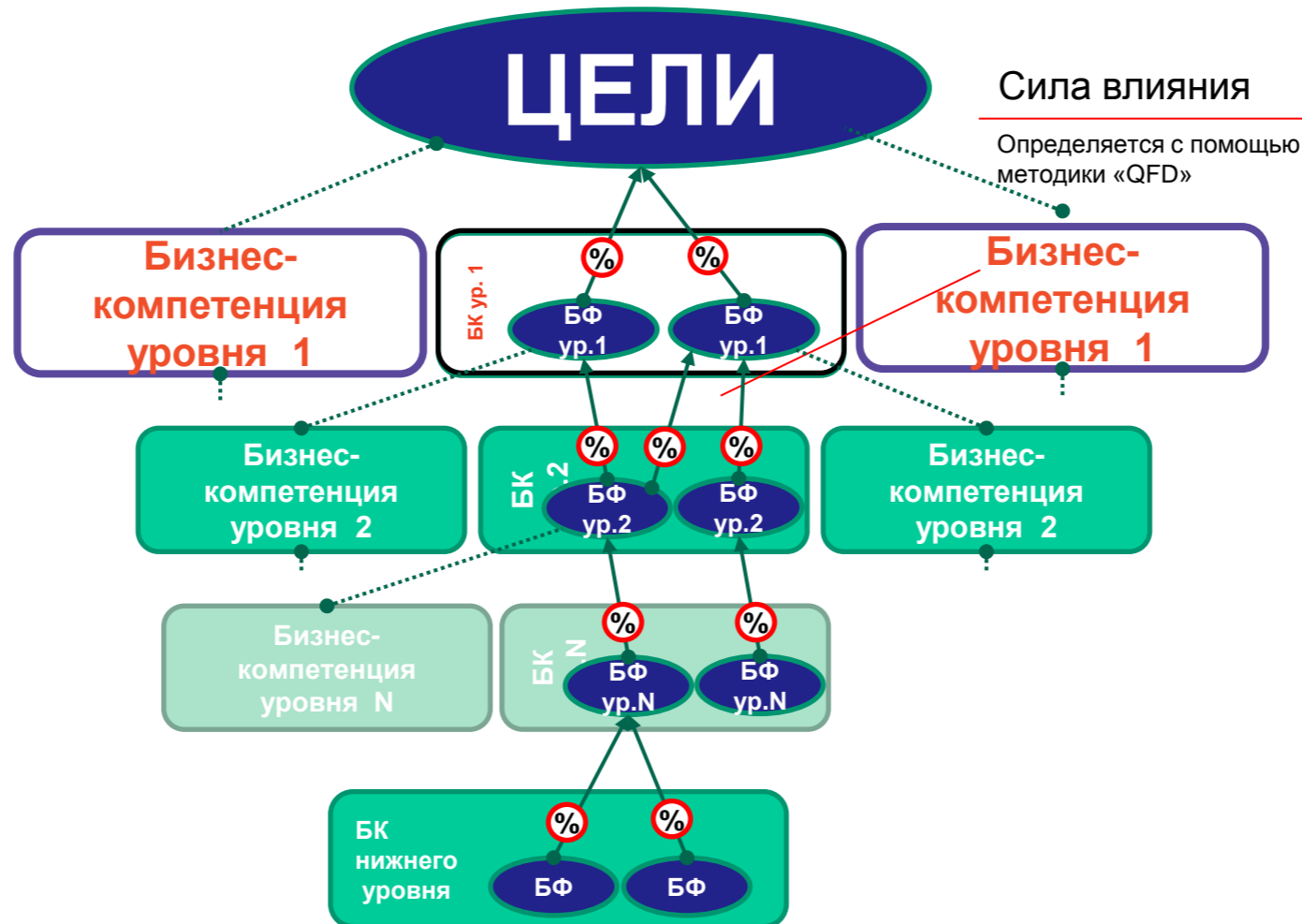
СТРУКТУРА ДЕЯТЕЛЬНОСТИ: обобщение



УПРАВЛЕНИЕ РАСЧЕТАМИ в казначействе



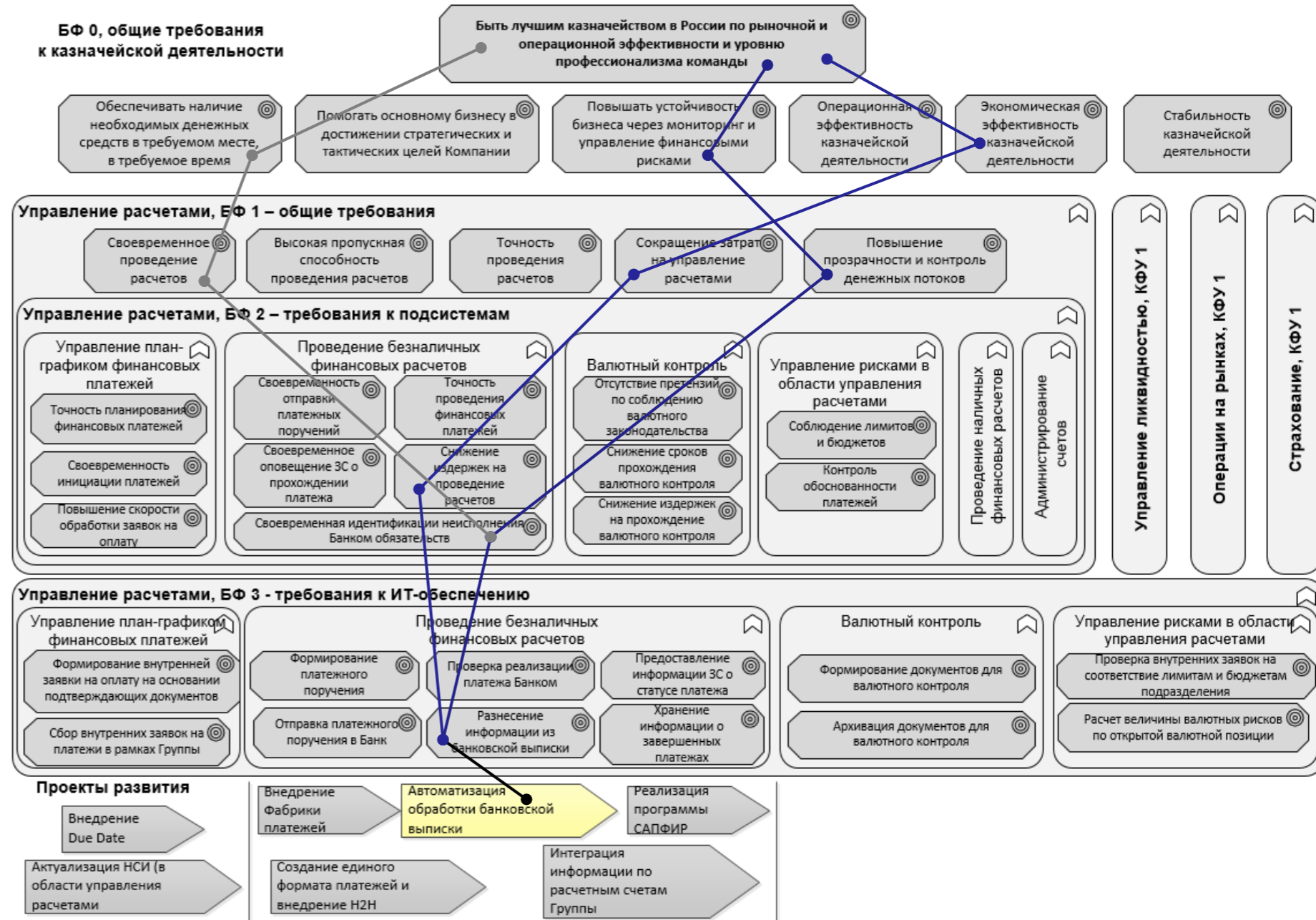
СТРУКТУРА БФ в привязке к деятельности



МЕТОДИКА: шаг за шагом

- Итак..
- Берем один за одним уровень декомпозиции деятельности и предъявляем ему требования для реализации вышестоящих целей
- Определяем весовые коэффициенты и степень зависимости целей-требований
- И в итоге получаем... связь с проектами

ВЗАИМОСВЯЗИ цели и проекты



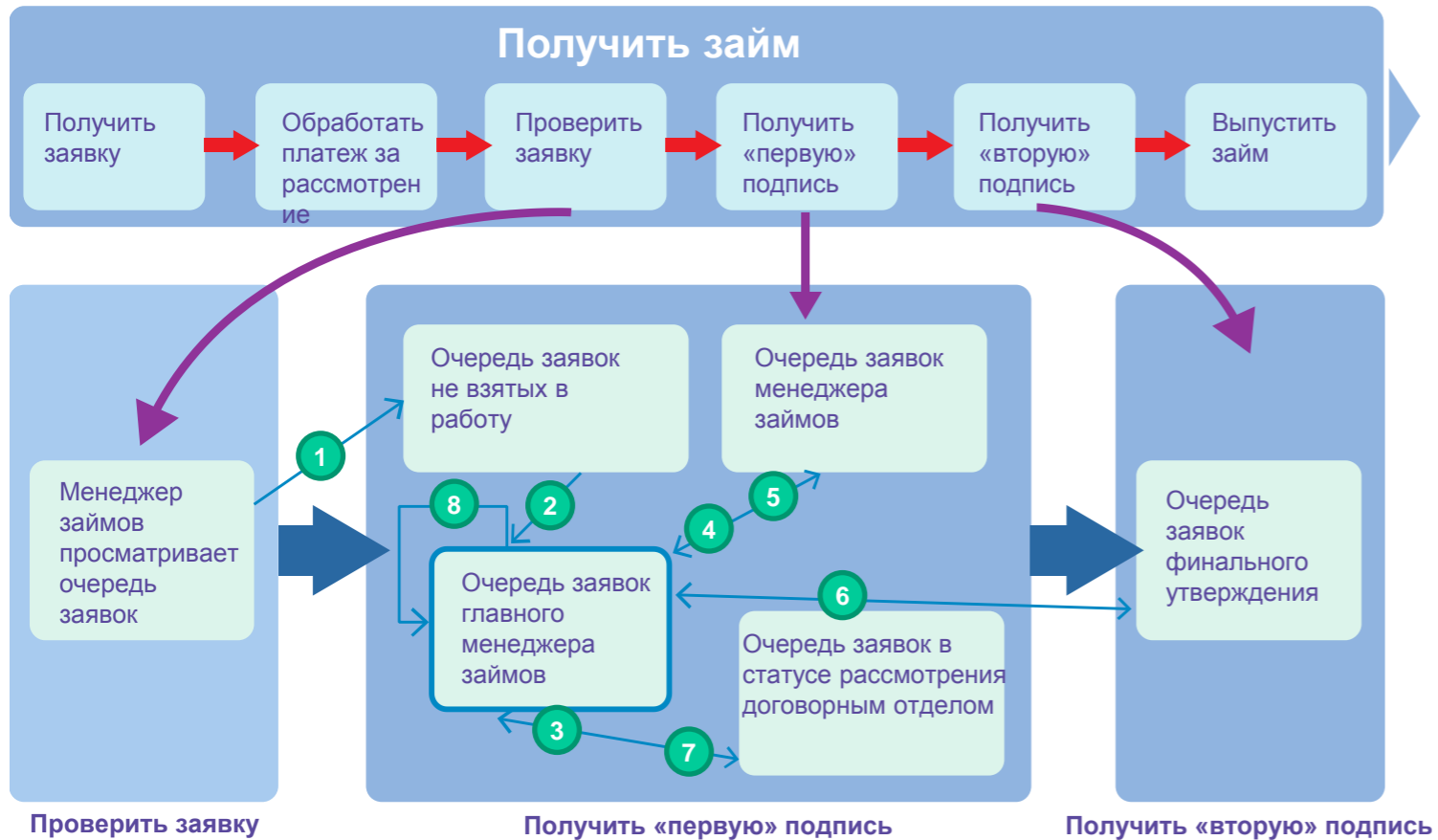
ПОТОК СОЗДАНИЯ ЦЕННОСТИ



КАРТА МАРШРУТИЗАЦИИ КЕЙСА



КАРТА МАРШРУТИЗАЦИИ КЕЙСА



Пример user story: «Являясь *гл. менеджером* займов я хочу выявлять уровень риска заявителя»

- *Определение индивидуального уровня риска* – одна из бизнес-компетенций в **Структуризация аккаунтов**
- User story вписывается в контекст карты маршрутизации кейса и потока создания ценности, опираясь на существующие бизнес-компетенции

КАРТА ПРИОРИТЕЗИРОВАННЫХ БИЗНЕС-КОМПЕТЕНЦИЙ

Поиск разведка и аудит запасов

Проектирование и разработка месторождений

Эксплуатация (добыча газа и нефти)

Планирование

Контроль

Исполнение

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

Планирование работ по поиску и оценке перспективных участков

Планирование работ по оценке запасов

★ Возможность повысить производительность

★ Возможность оказать влияние ценность

Ключевые конкурентные компетенции

Компетенции, дающие нам возможность быть лидерами рынка (вне конкуренции)

СОДЕРЖАНИЕ

- Начнём издалека
- Зачем гибким командам бизнес-архитектура?
- Что такое бизнес-архитектура
- Кейсы
- Совместное применение agile и бизнес-архитектуры

А ВЫ ТАК ДЕЛАЕТЕ?

- **Выстраивание соответствия между пользовательскими историями и value streams**
Фокусировка на пользовательских историях, которые приносят наибольшую ценность. Четкое понимание критериев приемки реализованных требований.
- **Использование тепловых карт бизнес-компетенций при планировании релизов**
Бизнес-компетенции с наивысшим приоритетом определяют планирование очередности релизов
- **Приоритезация усилий гибких команд в соответствии с бизнес-архитектурой**
Аналитики и архитекторы могут сверять потребности и возможные решения с бизнес-приоритетами буквально перед каждым спринтом.
- **Привязка пользовательских историй к бизнес-компетенциям увеличивает потенциал повторного использования требований, вытаскивая их из инициативы, формируя базу знаний организации**

БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА И AGILE

Развитие практики управления бизнес-архитектурой происходит одновременно с реализацией гибких проектов

1

Сама практика формируется целенаправленно с применением гибкого подхода

2

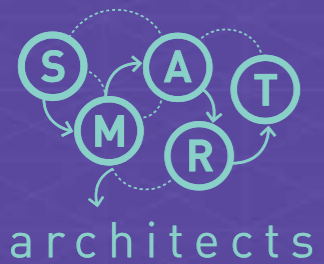
В рамках устоявшейся практики управления бизнес-архитектурой реализуются гибкие проекты

3

БИЗНЕС-АРХИТЕКТУРА – ЭКОСИСТЕМА ЛЕСА



creating **smart** future



Контакты:

Юрий Орлов | Yury.orlov@smartarchitects.ru

+7 962 909 9510 мск | +7 812 956 5033 спб

www.smartarchitects.ru